



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Institut für Betriebswirtschaftslehre**

# **Globalisierung und Multinationale Unternehmen**

## **Teil IV: CSR Management in der Praxis**

Vorlesung 22: Verantwortung im Managementprozess (2):  
Responsible Leadership & Human Resource Management



Universität Zürich, FS 2021; 17. Mai 2021

Prof. Dr. Andreas Georg Scherer





## Gliederung

1. Das Problem der Korruption – Der Fall Siemens
2. Herausforderungen der Globalisierung an Führungskräfte und das HRM
3. Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?
4. Verantwortliche Führung
  - 4.1. Was ist Führung?
  - 4.2. Was ist verantwortliche Führung?
  - 4.3. Project Ulysses
5. Human Resource Management
  - 5.1. Die Kampagne Banken und Menschenrechte
  - 5.2. Zur Abgrenzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung
  - 5.3. Aufgabenfelder des Personalmanagement
  - 5.4. Aufgabenfelder der Mitarbeiterführung
  - 5.5. Kritische Analyse von HRM
  - 5.6. Positivist, post-positivist and political HRM

## Das Problem der Korruption – Der Fall Siemens

- Vielerorts waren Bestechungszahlungen scheinbar integraler Bestandteil von Geschäftsverhandlungen
- Aufdeckung eines Systems geheimer Konten; Höhe der Transferleistungen auf 1,3 Milliarden Euro geschätzt
- Bis 1999 waren Bestechungszahlungen im Ausland in Deutschland sogar steuerlich absetzbar
- Von Pierer hält 2004 Rede vor dem UN-Sicherheitsrat zur „Rolle der Wirtschaft bei Konfliktverhütung und Friedenssicherung“
- Siemens unterhält ein umfangreiches „Compliance“-System während in einigen Geschäftsbereichen Bestechungszahlungen geleistet werden



## Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte und das Human Resource Management (1/2)

- Die zunehmende Dynamik und Komplexität im Geschäftsalltag, verschiedene Wertvorstellungen und kulturelle Hintergründe sowie unterschiedliche gesetzliche Regelungen stellen Herausforderungen für weltweit operierende Unternehmen dar.
- Der Druck von Zivilgesellschaft und NGOs erhöht die Anforderungen an die gesellschaftliche Legitimitätssicherung von Unternehmen.
- In MNCs müssen gleichzeitig Mitarbeiter aus verschiedensten kulturellen Hintergründen und mit unterschiedlichsten Bedürfnissen und Ansprüchen motiviert und angeleitet werden.



## Herausforderungen der Globalisierung für Führungskräfte (2/2)

- Damit einher geht der Ruf nach mehr Transparenz unternehmerischen Handelns, sozial und ökologisch verantwortungsvolle Führungsentscheidungen sowie verantwortliches Human Resource Management (HRM).
- Kommunikation und Abstimmung mit internen und externen Stakeholdern wird zu einer zentralen Forderung sowohl an eine verantwortungsvolle Führung als auch ein verantwortungsvolles HRM.
- Zusammengenommen werfen diese Herausforderungen die grundsätzliche Frage auf:

➔ **Wer ist verantwortlich für was gegenüber wem?**





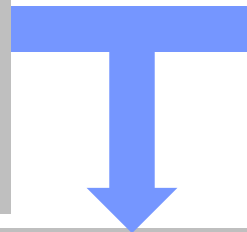
## Führung - Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?

### Für die Führungsperson:

- Globalisierung erschwert Begründung für normative Orientierung (Recht und Kultur)
- Neue Interaktionspartner: Die Stakeholder und deren Bedeutung verändern sich

### Für die Art der Interaktion:

- Veränderungen in der Art des Einflusses (Welchen Einfluss haben Führungskräfte auf externe Stakeholder?)
- Einfluss braucht Legitimität



### Neue Aufgaben

- Zunehmender Wettbewerb und gleichzeitig zunehmende soziale Erwartungen an das Unternehmenshandeln
- CSR als strategischer Impetus wird fester Bestandteil der organisationalen Agenda
- Abstimmung zwischen sozialen und ökonomischen Zielen

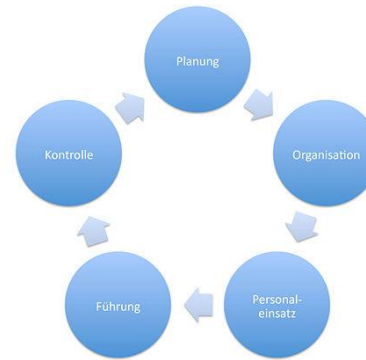
→ Verstärkter Ruf nach ethischer oder verantwortungsvoller Führung



## Was ist Führung?

Der Managementprozess setzt sich aus den fünf Managementfunktionen

1. Planung,
2. Organisation,
3. Personal,
4. **Führung** und
5. Kontrolle zusammen



- Während die vier Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz und Kontrolle strukturelle Aspekte in den Vordergrund stellen, bezieht sich Führung auf das Management von Personen und Beziehungen und konzentriert sich auf die Interaktion mit den Geführten und den Einflussprozess („personelle Führung“ im Gegensatz zur „Unternehmensführung“).



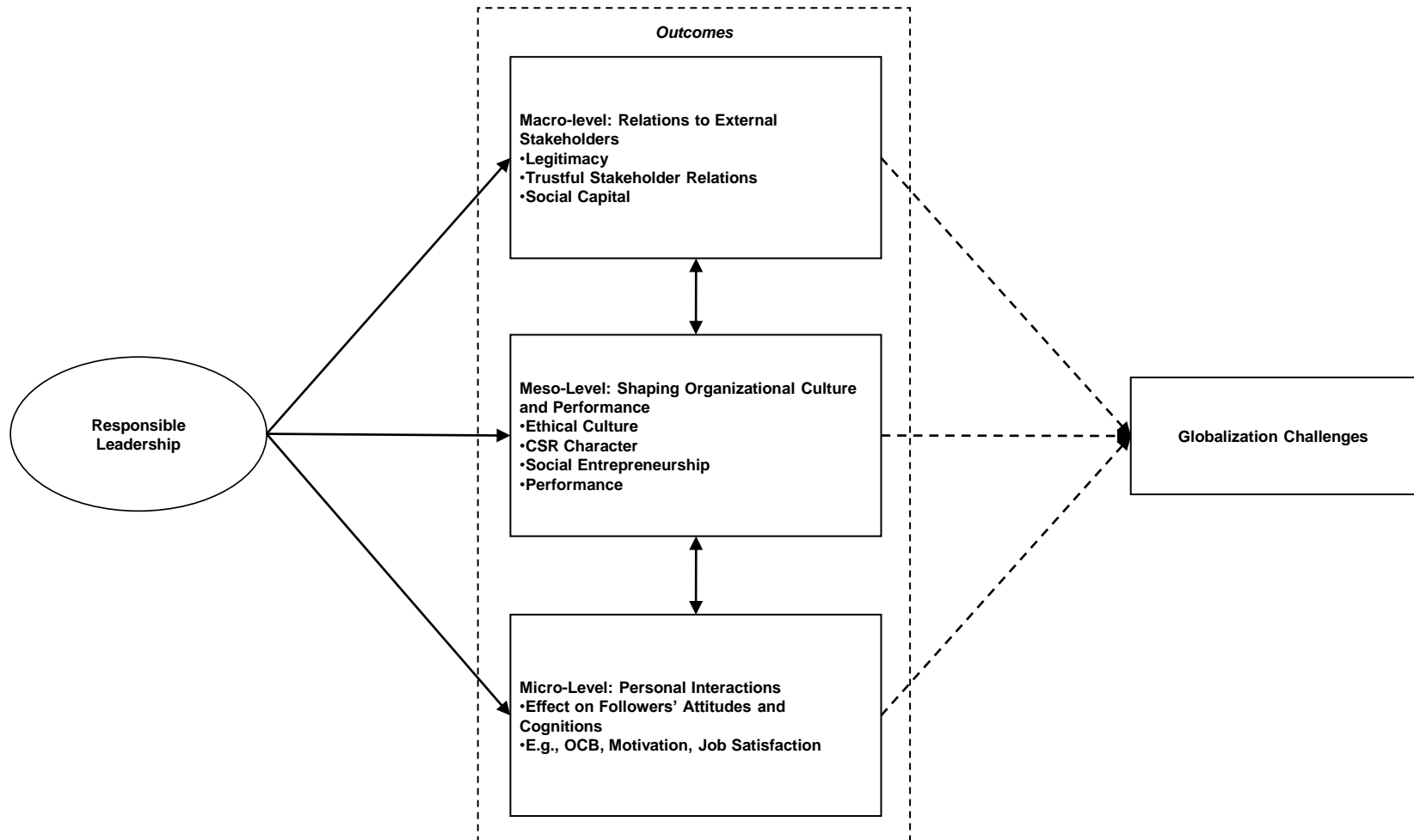
## Was ist Führung? Definitionen...

- „Führung in Organisationen ist ein von Beobachtenden thematisierter Interaktionsprozess, bei dem eine Person in einem bestimmten Kontext das Handeln individueller oder kollektiver Akteure legitimerweise konditioniert ...“ (Neuberger, 2002, S. 47).
- „Leadership is an influence relationship between leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes“ (Rost, 1991, S. 102).
- „Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“ (Yukl, 2006, S. 8).





# Was ist verantwortungsvolle Führung?





## Beispiel: Project Ulysses

- An executive education program by PricewaterhouseCoopers to develop responsible global business leaders.
- A service-learning program, meaning leaders get assigned to participate in CSR projects.
- Participants get send in teams to developing countries to work in cross-sector partnerships with NGOs, social entrepreneurs, or international organizations.
- Between 2001 and 2008, 120 partners coming from 35 countries have participated in the program.
- Results of a postprogram survey confirm the long-term effectiveness of Ulysses in developing and enhancing competencies that are critical for responsible global leadership:
  - 1) responsible mind-set, 2) ethical literacy, 3) cultural intelligence, 4) global mind-set, 5) self-development, and 6) community building.



# Human Resource Management

## – Was ändert sich im Rahmen der Globalisierung?

- HRM is a **crucial function** as it influences the attitudes, capabilities, and motivations of organizational members to contribute to CSR and to support the corporate engagement with global governance and the production of global public goods. This applies to all the HR functions such as selection, appraisal, compensation, and development (Scherer/Voegtlin, 2011).

### Implications for:

1. Role/understanding of HRM
2. Basic HR functions
3. Strategic aspects of HRM
  - ethics vs effectiveness
  - routine vs innovation

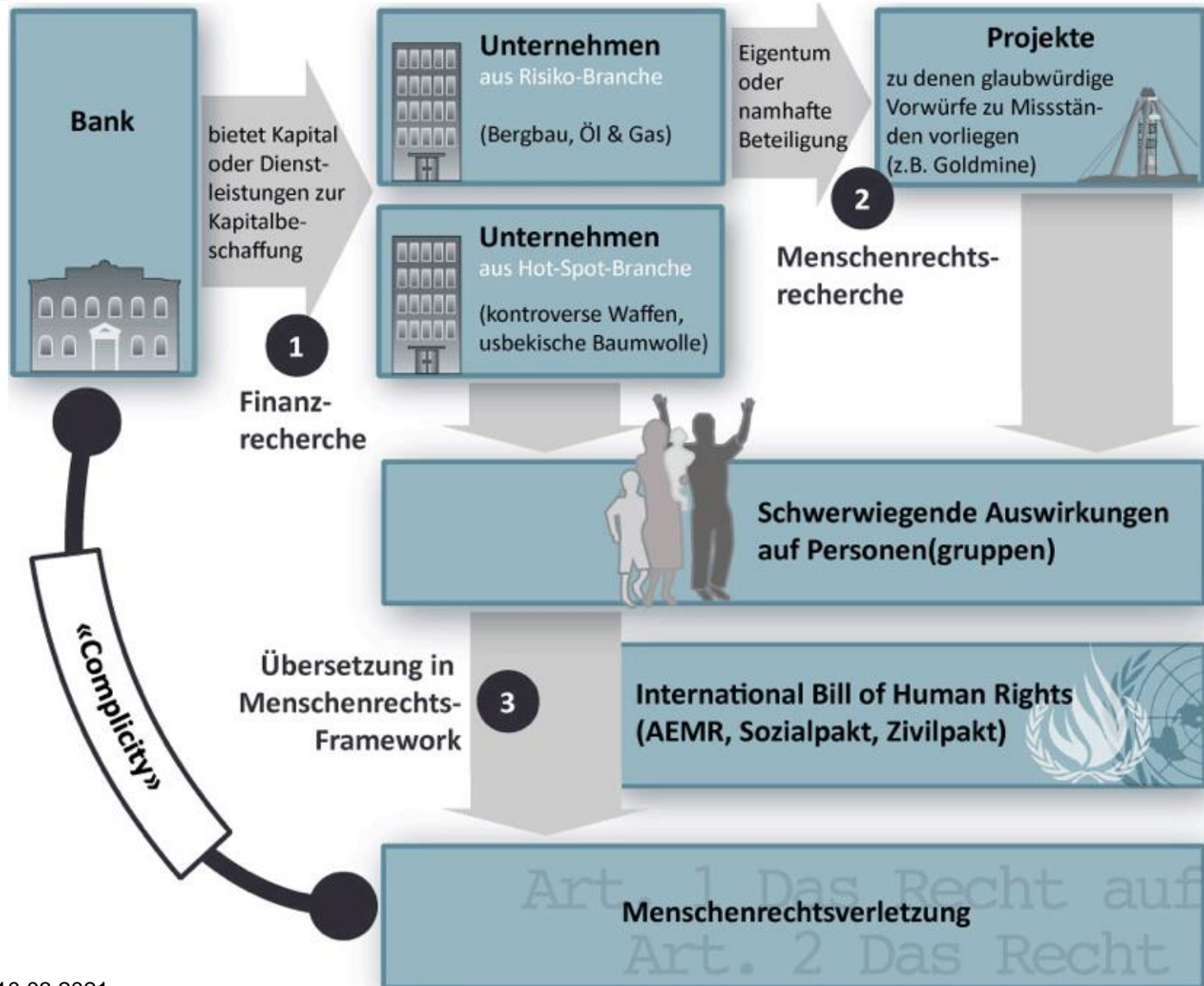


# Human Resource Management

## Die Kampagne Banken und Menschenrechte

- Die Kampagne „Banken und Menschenrechte“ der Schweizer NGO Public Eye (EvB) verfolgt die Implementierung von Richtlinien zur Einhaltung von Menschenrechten bei den Schweizer Grossbanken Credit Suisse und UBS.
- Forderungen:
  - Einführung einer Menschenrechts-Policy, angelehnt an die UN Menschenrechtserklärung.
  - Transparenz beim Umgang mit Menschenrechtsverletzungen
  - Seriöse, professionelle Prüfung von Geschäften auf ihre Folgen für die Menschenrechte.
- „Muster“-Beispiel: die niederländische Radobank äussert sich ausführlich über die Themen Zwangsarbeit, Kinderarbeit, schlechte Arbeitsbedingungen und Indigenenrechte.





## Zur Abgrenzung von Personalmanagement und Mitarbeiterführung

- Beim **Personalmanagement** („Staffing“) handelt es sich um eine Potentialfunktion. Sie dient der Bereitstellung, Entwicklung und Aufrechterhaltung von Humanpotentialen zur Leistungserstellung. Sie trägt damit gleichsam zum „makro-strukturellen Rahmen“ der Leistungserstellung bei.



- Die **Mitarbeiterführung** („Directing“) dient der zielführenden Aktivierung der durch die Potentialfunktionen „Personalmanagement“ und „Organisation“ dauerhaft angelegten Potentiale. Sie trägt damit zur „Mikro-Struktur“ der Leistungserstellung bei, d.h. zum Einflussgefüge zwischen den Beteiligten, z.B. Vorgesetzte, Arbeitsgruppe, Individuen.



## Personalmanagement und Mitarbeiterführung

### Beide Funktionen haben eine (doppelte) „duale Rolle“ zu erfüllen:

- Einerseits dienen Personalmanagement und Mitarbeiterführung der effizienten Umsetzung der vorgegebenen Pläne, d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die der Umsetzung der Pläne dienlich sind; zugleich sind die Mitarbeiter permanent zur Planerfüllung zu veranlassen,
- Andererseits stellen sie die Potentiale bereit bzw. aktivieren zu Handlungen, aufgrund derer strategische Pläne entwickelt und gegebenenfalls revidiert werden (strategische Kontrolle), d.h. die Stellen sind mit Mitarbeitern zu besetzen, die die vorgegebenen Pläne permanent hinterfragen und auf ihre Triftigkeit hin überprüfen; zugleich sind die Mitarbeiter durch ihre Vorgesetzten zum kritischen Mitdenken und aktiven Widerspruch zu animieren,
- Beide Rollen stehen in einem latenten Spannungs-/Widerspruchsverhältnis („Innovation vs. Routine“),
- Beide Funktionen müssen dazu beitragen, das Spannungsverhältnis von Gewinnorientierung und ethischer Orientierung abzuarbeiten.





## Aufgabenfelder der Mitarbeiterführung

- Der Mitarbeiterführung kommt eine Brückenfunktion zu:
  - „Leading bridges the gap between, on the one hand, logical and well-considered plans, carefully designed organization structures, good programs of staffing, and efficient control techniques, and, on the other hand, the need for people to understand, to be motivated, and to contribute all they are capable of to enterprise and department goals.“ (Koontz/O'Donnell/Wehrich: Management, 1984, S. 474)
- Die Mitarbeiterführung dient der situationsgerechten Aktivierung der Mitarbeiter zur Umsetzung der vorgegebenen Pläne („Routine“) bzw. zu deren kritischer Hinterfragung („Innovation“).
- Zur Erfüllung seiner Aufgabe muss der Vorgesetzte drei Führungsrollen spielen können:
  - als „Fachmann“ sorgt er für die zielgerichtete Aufgabenerfüllung (Lokomotionsfunktion),
  - als „Integrator“ für den Zusammenhalt der Arbeitsgruppe (Kohäsionsfunktion),
  - als „Spielmacher“ aktiviert er aufgrund seiner eigenen Situationsdiagnosen und ggf. auf der Basis von Argumentationsprozessen die Handlungen seiner Untergebenen in Richtung „Problemschliessung“ (Routine) bzw. „Problemöffnung“ (Innovation).



## Kritische Analyse von HRM Ansätzen

- Verschiedene Interpretationen von Human Resource Management haben sich laut Michelle R. Greenwood in der Vergangenheit entwickelt. Diese lassen sich eher einem „hard“ oder einem „soft“ Modell von HRM zuordnen.
- Greenwood kritisiert, dass die verschiedenen Ansätze die ethischen Prinzipien von Respekt und der Freiheit des Individuums nicht ausreichend berücksichtigen: „These two minimum standards are used to assess HRM. HRM in its various guises fails this evaluation.“ (S. 275).
- Sie verweist auf die Stakeholder Theorie als Lösungsmodell, bei dem Mitarbeiter als moralische Anspruchsgruppe verstanden werden.



Prof. Michelle  
Greenwood



## Positivist HRM (aka strategic-instrumental HRM)

<b>HRM characteristics and functions</b>	<b>Positivist HRM</b>
Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on the alignment of HRM with organizational performance goals</li> <li>• Adapt HRM to situational (local) conditions in order to increase efficiency of a given strategy (contingency approach)</li> </ul>
Foundation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empirical</li> </ul>
Main theories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cybernetic, agency or transaction cost theories; behavioural, psychological approaches; resource based view; resource dependency; institutional theory</li> </ul>
Role of HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economic role</li> </ul>
Role of employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The employee as a human resource for organizational success; constant pressure to perform, neglect of innovation and its emergence</li> </ul>
<b>HRM functions:</b>	
Selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimal fit between requirements of position and skills of applicant; career orientation</li> </ul>
Appraisal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation of milestones; contribution to performance; management by objectives</li> </ul>
Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compensation according to performance output; bonus system</li> </ul>
Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of skills needed to perform on the job</li> </ul>



## Positivist HRM (aka strategic-instrumental HRM)

HRM characteristics and functions	Positivist HRM
Focus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus on the alignment of HRM with organizational performance goals</li><li>• Adapt HRM to situational (local) conditions in order to increase efficiency of a given strategy (contingency approach)</li></ul>

### Challenges for positivist HRM

- Overreliance on compliance; internally focused; assumptions of a functioning nation state/sufficient market regulations; often universalistic view or contingency approach
- Alignment of HR functions to strategic necessity of performance and competitive advantage cannot provide an answer of how HRM can address questions of moral implications/the regulation of an international workforce
- Does not conceptualize how employees of MNEs are part of the problem and can be part of the solution of global externalities of business conduct
- Cannot offer normative orientation in choosing “between practices that are merely different and those that are wrong“ (Donaldson, 1996, S. 52)



## Post-positivist HRM (aka critical-ethical HRM)

<b>HRM characteristics and functions</b>	<b>Post-positivist (critical-ethical) HRM</b>
Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on employer-employee relationship and the inherent power struggles/possibilities for abuse</li> <li>• Self-actualization of employees; internal focus</li> </ul>
Foundation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Philosophical</li> </ul>
Main theories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business ethics; critical management studies</li> </ul>
Role of HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employee advocacy and welfare role</li> </ul>
Role of employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The employee as an individual searching for self-fulfilment</li> <li>• Tension between the interests of the employer and the employees</li> </ul>
<b>HRM functions:</b>	
Selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consider social aspects when selecting appropriate candidates</li> </ul>
Appraisal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honour moral or ethical behaviour</li> </ul>
Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporate ethical aspect in the compensation scheme</li> </ul>
Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of self-actualization; self-esteem; soft-skills</li> </ul>



## Post-positivist HRM (aka critical-ethical HRM)

HRM characteristics and functions	Post-positivist (critical-ethical) HRM
Focus	<ul style="list-style-type: none"><li>• Focus on employer-employee relationship and the inherent power struggles/possibilities for abuse</li><li>• Self-actualization of employees; internal focus</li></ul>

### Challenges for post-positivist HRM

- Overreliance on integrity; internally focused; emphasizes political role in terms of power struggles; relativistic view (post-modern/cultural approaches), or universalistic ethics approaches (e.g., relying on Kantian ethics)
- Limits to a constructive political approach that could help improving global working conditions or global governance
- Tends to neglect the generic function of the firm as a for-profit enterprise
- No sufficient alignment of HR functions to globalization challenges



# Political HRM

<b>HRM characteristics and functions</b>	<b>Political HRM</b>
Focus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on the contribution of the corporation to the (global) society; contribution to institution building</li> <li>• Encouraging political or citizenship behaviour; balancing of efficiency/ethics, routine/innovation</li> </ul>
Foundation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Democratic</li> </ul>
Main theories	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberative democracy; political CSR; corporate citizenship</li> </ul>
Role of HRM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Political and economic role</li> </ul>
Role of employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The employee as citizen in a society (rights and responsibilities)</li> <li>• Employees understand themselves as politically active persons</li> </ul>
<b>HRM functions:</b>	
Selection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Create positions that promote the political and social responsibility and staff them adequately</li> </ul>
Appraisal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honour employee attributes like creativity; the ability to critique and to accept critique</li> </ul>
Compensation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Award economic, social and ecological innovations</li> </ul>
Development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of political abilities; encouragement of economic and social entrepreneurship</li> </ul>



## Political HRM

---

### HRM characteristics and functions

---

### Political HRM

- Focus
- Focus on the contribution of the corporation to the (global) society; contribution to institution building
  - Encouraging political or citizenship behaviour; balancing of efficiency/ethics, routine/innovation

### Challenges for political HRM

- Political role understood as taking part in democratic deliberation processes
- Balancing function; HRM assumes responsibility for workers along the value chain
- Engagement in soft law regulations; global governance; select and educate a global workforce to cope with challenges of globalization
- Alignment of HR functions: offer employees the possibilities and educate them to be mature citizens; encourage engagement in CSR; train them to cope with globalization challenges (absence in rule of law; e.g., corruption); encourage social entrepreneurship (e.g., provision of public goods)





## **Gruppenarbeit: HRM approaches for MNEs operating with subsidiaries in „fragile states“**

**Versetzen Sie sich in die Lage einer bzw. eines HRM Verantwortlichen in einem MNU mit Niederlassungen in „fragile states“.**

**Was spricht jeweils für den Einsatz eines der drei HRM Ansätze (positivist/post-positivist/political HRM)?**

**Was spricht dagegen bzw. welche Grenzen und Gefahren sehen Sie? (z.B. Reputation, politische Risiken, Konflikte)**

**Gehen Sie den Fragen nach und entwickeln Sie (kritische) Antworten. Eintrag in Zoom Chat durch Gruppensprecher/in (inkl. Namen der Gruppenteilnehmenden).**

Gruppen 1/4/7 diskutieren pro und contra „positivist HRM“ (strategic-instrumental HRM)

Gruppen 2/5/8 diskutieren pro und contra „post-positivist HRM“ (critical-ethical HRM)

Gruppen 3/6/9 diskutieren pro und contra „political HRM“



## Lernziele

Nach dieser Vorlesung sollten Sie ...

- ... die veränderten Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Globalisierung an Führungskräfte und das Human Resource Management erläutern können.
- ... die Grundgedanken zu verantwortlicher Führung erklären können.
- ... Unterschiede zwischen positivist, post-positivist and political HRM sowie Vor- und Nachteile erklären können.



## Literatur

- Brown, M. E./Trevino, L. K./Harrison, D. A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, Volume 97, S. 117-134.
- Bryman, A. (1996): Leadership in Organizations, in: Clegg, S./Hardy, C./Frost, W.R. (Hrsg.): *Handbook of Organization Studies*, London, S. 276-293
- Daft, R. (1988): *Management*, Chicago
- Greenwood, M.R. (2002): Ethics and HRM: A review and conceptual analysis, in: *Journal of Business Ethics*, Volume 36(3), S. 261-289
- Gutenberg, E. (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*, Bd. 1: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin.
- Kieser, A. (1994): Fremdorganisation, Selbstorganisation und evolutionäres Management, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 46, S. 199-228.
- Koontz, H./O'Donnell, C. (1964): *Principles of Management*, 3. Aufl., New York et al.
- Koontz, H./O'Donnell, C./Wehrich, H. (1984): *Management*, 8. Aufl., New York et al.
- Kumar, B.N./Hoffmann, K. (1999): Cross-cultural Understanding and International Management: Some Considerations on a Conceptual Framework for Conflict Resolution in Management in Foreign Cultures, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs*, Stuttgart, S. 343-363.
- Löhr, A./Bischof, B. (1991): Die Führungsfunktion Leitung. Eine rollentheoretische Verankerung im strategischen Managementprozeß, *Diskussionsbeitrag Nr. 75*, Lehrstuhl für ABWL und Unternehmensführung, Nürnberg
- Müller, W.R./Hurter, M. (1999): Führung als Schlüssel zur organisationalen Lernfähigkeit, in: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Managementforschung 9: Führung - neu gesehen*, Berlin/New York, S. 1-54.
- Osterloh, M. (1999): Wertorientierte Unternehmensführung und Management-Anreizsysteme, in: Kumar, B.N./Osterloh, M./Schreyögg, G. (Hrsg.): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs*, Stuttgart, S. 183-204.
- Osterloh, M./Frey, B.S. (1997): Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: *Die Betriebswirtschaft* 57, S. 307-321.
- Patzer, M. (2009): *Führung und ihre Verantwortung unter den Bedingungen der Globalisierung: Ein Beitrag zu einer Neufassung vor dem Hintergrund einer republikanischen Theorie der Multinationalen Unternehmung*, Berlin: Patzer Verlag.



## Literatur

- Pless, N.M./Maak, T./Stahl, G.K. (2011): Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience, in: Academy of Management Learning & Education, Volume 10(2), S. 237-260.
- Scherer, A. G./Voegtlin, C. (2011): MNCs as Political Actors in a Post-National World: Challenges and Implications for Human Resource Management. Paper presented at a Symposium at the Academy of Management Meeting, San Antonio.
- Steinmann, H./Kühlmann, T. (1992): Personalmanagementlehre im Diskurs, in: Die Betriebswirtschaft, 52. Jg., S. 278-279.
- Vögtlin, C. (2011): Verantwortungsvolle Führung im Kontext der Globalisierung: Konzeptionalisierung und Operationalisierung eines erweiterten Führungsverständnisses. Berlin: Patzer Verlag.